

学校编码：10384

学号：X200415435



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

福特科光电公司竞争战略研究：  
一个基于价值链理论的案例分析  
Research on Competitive Strategy of Foctek:  
A Case Study Based on the Value Chain Theory

郭少琴

指导教师姓名：郭霖 副教授

专 业 名 称：工商管理（MBA）

论文提交时间：2010 年 2 月

论文答辩日期：2010 年 3 月

学位授予日期：2010 年 6 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

**2010 年 2 月**

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ☒ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 2010 年 12 月 31 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☐ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘 要

企业要取得可持续发展，需要在行业内具有竞争优势。而任何企业都不可能  
在价值链上的所有环节具备竞争优势，尤其是发展中的中小企业。企业可以通过  
加强其具有竞争优势的价值活动，把不具备竞争优势的价值活动外包或者加以改  
善，从而取得竞争优势。

福特科光电公司的竞争优势主要体现在其产品质量控制以及对客户的快速  
反馈上，但在成本控制上不具备竞争优势。因此公司的客户群体主要集中在高端  
的设备和仪器产业，制约了福特科光电公司的发展规模，削弱了公司的盈利能力。  
因此，公司需要进行战略转换，制定以低成本为目标的竞争战略，以形成规模经  
济。在业务和产品范围上，深化发展高精度产品线，形成专业化的产品线；退  
出不具备优势的产业；关注市场动态，发展具有规模要求的新兴产业的光学元器  
件。在竞争优势获取方式上，通过网站和品牌优势扩大市场范围；通过协调内部  
价值链和供应商的联系，降低产品单位成本。在竞争战略的实施上，重点关注供  
应链的管理与内部管理，通过与上游企业形成合作联盟形成产业技术壁垒；通过  
集中采购降低原材料和辅料的采购成本；发展产品-团队结构，导入精益生产，  
降低生产成本；与高校合作，发展高端器件及新兴产业的光学元器件。同时，制  
定融资策略，积极引进新的合作伙伴，以支持批量化规模的发展。

**关 键 词：**价值链，竞争优势，竞争战略

厦门大学博硕士论文摘要库



## **Abstract**

Enterprise to achieve sustainable growth, need to have a competitive advantage in the industry. While it is impossible for any enterprise to have total competitive advantages in all links of the value chain, especially for the SMEs. Enterprises could enhancing the value of competitive advantage, move activities that do not have competitive advantage out or improve them, so as to achieve a competitive advantage.

Foctek's competitive strengths is its product quality guarantee system, and its quick respond to customers. but less competitive advantage in price. Therefore, the company has focused on the high end of apparatus and equipment industry. These action limits the development size of the company, also reduced the company's profitability. As a result, Foctek need to make strategic transformation, making low-cost competitive strategy, form scale economy. In the business and product scope, deepening the development of high-precision product line, forming professional product line; close the line that does not have advantage of the industry; entering target market with the volume demand. The way to get into the competitive advantage is, expanding target market by Web sites and brand advantage; reducing unit costs by coordinating with the internal value chain and supplier links In the implementation of competitive strategy, focus on supply chain management and internal management to reduce procurement costs and production costs; Cooperate with the local university to development high-end devices and optical components. At the same time, develop financing strategies, introducing new partners, to support the development of mass scale.

**Key words: Value Chain; Competitive Advantage; Competitive Strategy**

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

<b>1 绪论</b>	<b>1</b>
1.1 选题背景	1
1.2 研究内容和方法	2
1.3 论文结构	2
<b>2 竞争战略理论回顾</b>	<b>4</b>
2.1 什么是竞争战略	4
2.2 价值链理论	7
2.3 价值链与竞争战略	11
2.4 产业价值链	13
2.5 价值链理论在本论文的应用	14
<b>3 关于福特科光电公司</b>	<b>15</b>
3.1 福特科光电公司简介	15
3.2 福特科光电公司经营状况分析	18
3.3 福特科光电公司面临的问题和挑战	23
<b>4 光学元器件行业价值链分析</b>	<b>26</b>
4.1 我国光学元器件行业的产业价值链现状	26
4.2 光学元器件行业价值链的历史演变过程	31
4.3 国内光学元器件企业主要存在的问题	33
4.4 本章小结	33
<b>5 福特科光电公司价值链分析</b>	<b>35</b>
5.1 福特科光电公司价值链模型	35
5.2 福特科光电公司的成本结构分析	36
5.3 福特科光电公司价值链分析	39
5.4 福特科光电公司价值链的竞争优势	47
5.5 福特科光电公司价值链的竞争劣势	48
5.6 本章小结	48

<b>6 福特科光电公司竞争战略</b>	<b>49</b>
6.1 战略目标	49
6.2 竞争业务和范围	49
6.3 竞争优势获取方式	50
6.4 竞争战略实施方案	51
<b>7 结论</b>	<b>55</b>
7.1 研究的主要结论	55
7.2 本论文的局限性	55
<b>附 录</b>	<b>57</b>
<b>参考文献</b>	<b>61</b>
<b>致 谢</b>	<b>63</b>

## Table of Contents

<b>1 Overall review</b>	<b>1</b>
1.1 Background of research	1
1.2 Research content and methods	2
1.3 Thesis structure	2
<b>2 Theory of competitive strategy review</b>	<b>4</b>
2.1 What is a competitive strategy	4
2.2 Theory of value chain	7
2.3 Value chain and competitive strategy	11
2.4 Industry value chain	13
2.5 Application of value chain theory in the thesis	14
<b>3 About Foctek</b>	<b>15</b>
3.1 Foctek introduction	15
3.2 Foctek's revenue review	18
3.3 Foctek's problem and challenge	23
<b>4 Optical components industry value chain review</b>	<b>26</b>
4.1 Chinese optical components industry value chain situation	26
4.2 The process of optical components industry's historical evolution,	31
4.3 Problems in the domestic optical components industry	33
4.4 Summary	33
<b>5 Foctek's value chain analysis</b>	<b>35</b>
5.1 Foctek's value chain model	35
5.2 Foctek's cost analysis	36
5.3 Foctek value chain analysis	39
5.5 Foctek's value chain competitive advantage	48
5.6 Foctek's value chain competitive weaknesses	48
5.7 Summary	48
<b>6 Foctek's competitive strategy</b>	<b>49</b>
6.1 Strategic goals	49

6.2 Competitive business and scope .....	49
6.3 Gaining competitive advantage .....	50
6.4 Strategic implementary scheme .....	51
<b>7 Conclusion .....</b>	<b>55</b>
7.1 The major conclusions of the study .....	55
7.2 The limitations of this thesis .....	55
<b>Appendix .....</b>	<b>57</b>
<b>Reference .....</b>	<b>61</b>
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>63</b>

## 1 绪论

### 1.1 选题背景

福州福特科光电有限公司（以下简称“福特科光电公司”）成立于 2001 年 11 月，主要从事晶体、光学原器件的生产加工和出口贸易。公司创建之初主要是晶体加工（激光晶体和非线性晶体）和光学产品的贸易。经过 7 年的发展，福特科光电公司逐步建立起自己的生产线，至 2008 年底已经拥有晶体光学，平面光学，球面光学，微光学四条产品线以及配套的镀膜中心。主要产品有晶体元器件、偏振光学元件、高精度光学元件。产品被广泛应用在半导体、电子、精密仪器、勘测设备、医学设备、激光工业、光学和通讯领域。其中 90%以上产品直接销往国外。

福特科光电公司产品的销售对象主要有国外代理，设备和仪器制造商，以及各科研机构。多数订单的金额小，技术要求高，是典型的小批量多品种定制。虽然销售毛利率相对来讲比较高，每年的销售额有 20%左右的增长。但由于是客户定制模式，造成产品品种过多，单个订单的金额不大，订单也不稳定。给公司的生产、管理、投资决策等带来许多不确定的因素，严重制约了公司的发展。

首先，出口贸易是福特科光电公司创业之初的主要经营模式，也是公司能迅速发展的主要支柱。但由于这种模式复制简单，风险小，近年来已经成为光学行业内创业者的首选。新兴企业急于开拓市场，往往不惜采取低价销售策略，公司因此也面临越来越多的竞争者。面对竞争威胁，公司该采取什么样的竞争战略？

其次，随着市场的扩展，福特科光电公司也有许多的发展机会，其中有更加多样化的产品需求，也有单一产品批量化的机会。而福特科光电公司在批量化产品上往往由于价格的因素失去竞争力。那么，公司是应该继续小批量多品种的路线，发展更加差异化的产品；还是主动放弃某些产品机会，以低成本的模式发展批量化的产品？

再次，近年来光学元器件的应用领域被不断的开拓，也带来了许多的发展机会与风险。而公司也常常因为生产规模太小，资金缺乏以及风险控制能力不足而

不敢贸然投入发展，从而失去成长的机遇。那么，公司应该如何抓住这些发展机会？

光学元器件行业发展前景如何？福特科光电公司在行业内具备有什么样的竞争优势？如何在产业价值链中界定自己的业务和范围？应该选择什么样的竞争战略？以上问题始终困扰着福特科光电公司的管理者，也是本论文研究的重点。

## 1.2 研究内容和方法

### 1.2.1 研究内容

本论文以福特科光电公司的竞争战略为研究对象。具体分析光学元器件产业的价值链特征，福特科光电公司的价值链模型及价值链上的关键价值活动，探讨其竞争优势与劣势，以及公司如何调整部署其价值链上的关键价值活动，增强在行业内的竞争优势，促进企业的健康成长，实现企业持续增长的目标。具体的，本论文将重点回答以下四个问题：

- 1、福特科光电公司的业务和范围是什么？
- 2、福特科光电公司的价值链竞争优势是什么？
- 3、福特科光电公司应该制定什么样的竞争战略？
- 4、如何执行和实施竞争战略？

### 1.2.2 研究方法

本文主要采用“案例研究”的分析方法，以福特科光电公司的案例作为研究对象，以迈克尔·波特的竞争战略理论为指导思想，以其价值链理论为基本分析工具。通过光电行业价值链变化趋势的分析，找出公司未来发展可能存在的机会，从而为公司未来发展确定业务范围（即现在处于价值链的哪个部分，未来应该坚持，还是应该进入其他的行业价值链阶段？）；通过公司内部的价值链模型分析，探讨其价值链上各价值活动的竞争优势和劣势，从而帮助公司制定其竞争战略（是关注价值还是关注成本优势），并指导其如何执行和实施竞争战略。

## 1.3 论文结构

本论文的具体章节安排为：第一章简单介绍论文的选题背景、研究内容和研



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库